



**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

**FAKULTA PODNIKATELSKÁ**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

**ÚSTAV MANAGEMENTU**

INSTITUTE OF MANAGEMENT

**STUDIE PRŮBĚHU ZAKÁZKY OBCHODNÍM  
PODNIKEM**

STUDY OF ORDER PROCESSING IN THE BUSINESS COMPANY

**BAKALÁŘSKA PRÁCE**

BACHELOR'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**

AUTHOR

Michal Lesonický

**VEDOUCÍ PRÁCE**

SUPERVISOR

prof. Ing. Marie Jurová, CSc.

**BRNO 2017**

## Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav managementu  
Student: **Michal Lesonický**  
Studijní program: Ekonomika a management  
Studijní obor: Ekonomika a procesní management  
Vedoucí práce: **prof. Ing. Marie Jurová, CSc.**  
Akademický rok: 2016/17

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

### Studie průběhu zakázky obchodním podnikem

#### Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod

Popis podnikání ve vybrané firmě se zaměřením na:

- obchodní standard
- zákazníky
- dodavatele

Cíle řešení

Analýza současného stavu řízení průběhu zakázky

Zhodnocení současných teoretických přístupů k řízení zakázky

Návrh průběhu zakázky dle požadavků zákazníka

Podmínky realizace a přínosy

Závěr

Použitá literatura

Přílohy

#### Cíle, kterých má být dosaženo:

Návrh průběhu zakázky ke spokojenosti zákazníka z hlediska dodacích termínů, jakosti a nákladů.

#### Základní literární prameny:

JUROVÁ, M. a kol. Výrobní a logistické procesy v podnikání. Praha: GRADA Publishing, 2016, 256 s. ISBN 978-80-271-9330-1.

KOŠTURIÁK, J., CHAT, J. Inovace vaše konkurenční výhoda. Brno: Computer Press 2008, 164 s. ISBN 978-80-251-1929-7.

PRAŽSKÁ, L., JINDRA, J. a kol. Obchodní podnikání. 1. vyd. Praha: Management Press, 1997, 880 s. ISBN 80-85943-48-4.

TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. Výrobek a jeho úspěch na trhu. Praha: Grada Publishing 2001, 352 s. ISBN 80-247-0053-4.

VYTLAČIL, M., MAŠÍN, J., STANĚK, M. Podnik světové třídy. Liberec: IPI 1997, 276 s. ISBN 80-902235-1-6.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2016/17.

V Brně, dne 28. 2. 2017



doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.  
ředitel



doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Bakalářská práce je zaměřena na studii průběhu zakázky zvoleným obchodním podnikem. Ve své práci se nejprve zabývám teoretickou částí. Poté představuji společnost LX servis Group s.r.o. a provádím jeho analýzu. Na základě získaných informací navrhuji zlepšení, která povedou ke zvýšení kvality nabízených služeb, zkrácení doby realizace a snížení nákladů.

## **Abstract**

The bachelor thesis is focused on study of contract award in selected business company. In my thesis I deal with a theoretical part first. Then I introduce company LX servis Group s.r.o. and I analyze it. After getting necessary informations I suggest improvements to raise quality of offered services, to curtailment time of realization and reduce costs.

## **Klíčová slova**

průběh zakázky, analýza, procesní řízení, obchodní podnik, dodací lhůta

## **Key words**

course of contract, analysis, process management, business company, delivery time

### **Bibliografická citace**

LESONICKÝ, M. *Studie průběhu zakázky obchodním podnikem*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2017, 61 s. Vedoucí bakalářské práce prof. Ing. Marie Jurová, CSc.

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně.  
Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 31. května 2017

.....

podpis studenta

## **Poděkování**

Děkuji své vedoucí bakalářské práce, prof. Ing. Marii Jurové, CSc., za odborné rady a připomínky poskytnuté při psaní mé bakalářské práce. Dále bych chtěl poděkovat zaměstnancům společnosti LX servis Group s.r.o. a zejména Ing. Marcelovi Koutnému za spolupráci a poskytnuté informace a materiály. V poslední řadě děkuji rodině a blízkým za podporu při studiu.

# **OBSAH**

ÚVOD .....	11
1 CÍL A METODIKA PRÁCE .....	12
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE .....	13
2.1 Obchod .....	13
2.1.1 Funkce obchodu .....	13
2.2 Logistika .....	14
2.2.1 Obchodní logistika .....	15
2.3 Proces .....	16
2.3.1 Členění procesů .....	17
2.4 Procesní řízení .....	18
2.5 Zlepšování procesů .....	19
2.5.1 Demingův cyklus .....	20
2.6 Podnikový reengineering .....	21
2.7 SWOT analýza .....	22
2.8 Metodika ARIS .....	24
2.8.1 Procesní řetězec řízený událostmi (EPC) .....	26
3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU .....	29
3.1 Základní informace o společnosti .....	29



3.2	Popis podnikání .....	31
3.3	Předmět podnikání .....	32
3.3.1	Hliníkové protipožární konstrukce .....	33
3.3.2	Ocelové protipožární konstrukce .....	34
3.4	Organizační struktura .....	35
3.5	Podnikový informační systém.....	36
3.6	Průběh zakázky podnikem .....	36
3.7	Přehled činností podniku.....	40
3.8	SWOT analýza .....	42
3.8.1	Silné stránky .....	42
3.8.2	Slabé stránky.....	43
3.8.3	Příležitosti .....	43
3.8.4	Hrozby .....	44
3.9	Závěr analytické části.....	44
4	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ .....	45
4.1	Požadavky na dodavatele .....	45
4.2	Výběr dodavatele .....	45
4.3	Přínos pro společnost LX servis Group s.r.o.....	49

4.3.1	Přínosy pro podnik bezprostředně po začátku spolupráce.....	50
4.3.2	Přínosy pro podnik do budoucna .....	50
4.4	Podmínky realizace .....	51
ZÁVĚR .....		53
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....		55
SEZNAM GRAFŮ .....		58
SEZNAM OBRÁZKŮ .....		59
SEZNAM TABULEK .....		61

# ÚVOD

Díky internetu jsou zákazníci v dnešní době velmi dobře informováni o situaci na trhu. Z jejich strany jsou kladeny vysoké nároky na kvalitu odvedené práce, dodržování stanovených termínů, a přitom se snaží tlačit cenu co nejnižší. Proto není vůbec snadné si v dnešní době udržet stálého zákazníka. Je nutné snažit se výrobky a služby neustále zlepšovat, aby zákazník neměl tendenci přecházet ke konkurenci, a naopak se snažit přilákat další odběratele. Díky tomu jsem si vybral téma své bakalářské práce „Studie průběhu zakázky obchodním podnikem.“ Výsledkem této práce bude zdokonalení chodu podniku, čímž se zvýší jeho konkurenceschopnost na trhu.

Pro svoji bakalářskou práci jsem si zvolil společnost LX servis Group s.r.o., která sídlí v Brně. Absolvoval jsem zde i dvoutýdenní praxi, která mi pomohla zorientovat se v podniku a jeho činnosti. Společnost mi poskytla veškerou potřebnou dokumentaci pro zpracování mé práce.

Práce je rozdělena na několik částí. V teoretické části bakalářské práce budu popisovat obecné informace týkající se problematiky průběhu zakázky. Dále nastíním vlastnosti a využití programu ARIS, který využiji při analýze podniku. Získané poznatky mi poslouží při analýze a následném navrhování zlepšení pro vybraný podnik.

V analytické části nejprve podrobně popíši společnost LX servis Group s.r.o. Dále se zaměřím na předmět podnikání. Následovat bude popis organizační struktury a informačního systému. K analýze průběhu zakázky v dané společnosti využiji program ARIS express a následně popíši jednotlivé kroky procesu. Pomocí grafu rozdělím činnosti týkající zakázek. Pro závěrečné shrnutí analytické části použiji SWOT analýzu.

V poslední části budu na základě informací získaných v analytické části navrhopvat zlepšení, která povedou ke zvýšení kvality odvedené práce, zkrácení doby realizace zakázky a snížení nákladů.

# 1 CÍL A METODIKA PRÁCE

Cílem práce je zdokonalení činností průběhu zakázky od samotného impulsu realizace až po koncového zákazníka. Práce bude zpracována ve společnosti LX servis Group s.r.o. Po provedení analýzy podniku budou navrženy zlepšení, které povedou k zjednodušení průběhu zakázky, zkrácení doby realizace a snížení celkových nákladů.

Dílčími cíli budou:

- teoretické poznatky sloužící ke zpracování tématu,
- představení společnosti LX servis Group s.r.o. a předmětu podnikání,
- analýza podniku a současného průběhu zakázky,
- popis jednotlivých aktivit při průběhu zakázky podnikem,
- závěr analýzy,
- návrhy na zlepšení činností průběhu zakázky,
- posouzení návrhů z hlediska přínosu pro podnik,
- podmínky realizace.

Pro analýzu průběhu zakázky bude použit program ARIS expres, který poslouží k modelaci celkového průběhu zakázky podnikem. Prostřednictvím modelace se odhalí slabá místa. Následně budou navrženy zlepšení, které povedou k uskutečnění zvolených cílů.

## 2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Teoretická část práce je zaměřena na zpracování teorie, ze které se bude vycházet při zpracování analytické části a navrhování zlepšení činností pro průběh zakázky obchodním podnikem.

### 2.1 Obchod

Obchod se v minulosti začal rozvíjet v okamžiku, kdy vznikla dělba práce. Oddělení řemeslníků od zemědělců vedlo ke směně výrobků, neboť každý sám nebyl schopen pokrýt veškeré své potřeby. Tato specializace však na druhou stranu přinesla zefektivnění průmyslových odvětví, čímž docházelo k rychlejšímu ekonomickému růstu. V té době probíhala směna výrobků barterovým způsobem neboli formou naturální směny, čímž vznikaly problémy, neboť ne vždy měli účastníci směnného obchodu zboží využitelné pro druhou stranu. Musely být proto uzavírány mnohačetné obchody. Díky těmto problémům bylo zavedeno univerzální platidlo, peníze. Zavedením platidla se došlo k výraznému zdokonalení obchodu. Protože řemeslníci či zemědělci nebyli schopni zpeněžit svoji produkci a stále obtížněji se střetávala poptávka s nabídkou, došlo ke vzniku obchodníků, kteří zprostředkovávali tok zboží mezi výrobcem a spotřebitelem (Mulačová, Mulač, 2013, s. 19 – 20).

*„V dnešní době je již specializace na takové úrovni, že mezi výrobcem a potenciálním spotřebitelem leží časová i prostorová propast. Navíc konkurence mezi jednotlivými výrobci je extrémní – nabídka produktů výrazně převyšuje poptávku. To vše způsobuje, že obchod je v současné době klíčovým prvkem každé fungující ekonomiky.“* (Mulačová, Mulač, 2013, s. 20)

#### 2.1.1 Funkce obchodu

S postupem času jsou kladeny vyšší nároky spotřebitelů na výrobky a služby, a proto se musí i obchod neustále vyvíjet. Zde jsou uvedeny základní funkce obchodu (Jindra, 1993, s. 16).

1. *„Přeměna výrobního (dodavatelského) sortimentu na sortiment obchodní (odběratelský), odpovídající potřebám a nákupním zvyklostem zákazníků.*
2. *Překonání rozdílů mezi místem výroby (dodavatele) a místem potřeby (odběratele) – obchod zajišťuje prodej zboží na potřebném místě nebo jeho dodávku na toto místo.*
3. *Překonání rozdílů mezi časem výroby a časem spotřeby zboží – obchod zajišťuje pohotovost prodeje či dodávek a musí proto držet určitý rozsah zásob.*
4. *Zajišťování kvality prodávaného zboží – to neznamena vlastní kontrolní laboratoře a prohlídku všeho zboží. Naopak kvalitativní přejímka kromě čerstvých potravin je výjimkou. Důležitý je správný výběr dodavatele a jeho případná změna, rychlé vyřizování reklamací.*
5. *Iniciativní ovlivňování výroby co do sortimentu, času, místa i množství a ovlivňování poptávky (marketing).*
6. *Zajišťování racionálních zásobovacích cest s cílem snížení prodejní ceny ve vztahu k úrovni zásobování (logistika).*
7. *Zajišťování platební způsobilosti a včasné úhrady dodavatelům. Význam této funkce je u nás docenovaný až v současném období vzájemné zadluženosti.“ (Jindra, 1993, s. 16 – 17).*

## **2.2 Logistika**

Logistika je poměrně mladá vědní disciplína, která se začala vyvíjet v sedmdesátých letech. Za její vznik je považováno zásobování americké armády během druhé světové války (Jindra, 1993, s. 76).

Jedna z definic logistiky je.

*„Věda používá pojem logistika pro systémovou teorii zahrnující všechny procesy, které slouží k překonávání prostoru a času libovolných objektů. Logistika je plánování potřeby a výkonu, času a prostoru, jakož i řízení a provádění plánovaného materiálového toku při hledání nákladového minima.“* (Rupper, Scheuchzer, 1988)

Logistika je v dnešní době brána jako nástupce pojmu distribuce. Ztotožňují se také pojmy logistické systémy a distribuční systémy, které lze rozdělit do dvou skupin. První skupina se zaměřuje především na pohyb materiálu ve výrobním odvětví. Druhá oblast je chápána jako tok výrobků mezi výrobcem a koncovým spotřebitelem. Proto se dá logistika dělit na průmyslovou (výrobní) a obchodní (oběhovou) (Jindra, 1993, s. 77).

### **2.2.1 Obchodní logistika**

*„Obchodní logistika je vědní i pragmatická disciplína, zabývající se plánováním, řízením, a realizací toku zboží a informací tak, aby správná komodita byla ve správný čas na správném místě s co nejnižšími náklady.“* (Jindra, 1993, s. 77)

Hlavním rozdílem mezi logistikou a obchodní logistikou tedy je, že obchodní logistika se zaměřuje především na pohyb zboží od výrobce po zákazníka. Hlavním cílem obchodní logistiky je splnění kvality požadované od odběratele s co možná nejnižšími celkovými náklady. V praxi se však velmi využívá kompromisů. Pokud je požadována vysoká kvalita, jsou přípustné i vyšší náklady a naopak nízké náklady počítají s nižší kvalitou výrobků a služeb (Jindra, 1993, s. 76 – 78).

### **Možnosti zvýšení výkonnosti logistiky malých podniků a distribučních společností.**

Dosáhnutí vysoké logistické výkonnosti má dopad nejen na celkové výsledky konkrétní společnosti, ale i na ostatní podniky, s nimiž obchodujeme. Zvýšení logistického výkonu lze dosáhnout různými způsoby:

1. zvýšením výnosů na základě dosažení vyšší úrovně logistických služeb při stejné výši nákladů nebo zvýšením nákladů za podmínky, že nárůst úrovně logistických služeb bude vyšší nežli náklady na to vynaložené,
2. snížením celkových nákladů na logistiku, zatímco úroveň nabízených služeb zůstane stejná,
3. současným zvýšením úrovně logistických služeb a snížením celkových nákladů na logistiku,
4. ve vhodných případech snížením úrovně logistických služeb se současným rychlejším poklesem nákladů (například v případě, že zákazník nevyžaduje dodávku zboží včas za vyšší cenu) (Vrlíková, Tkác, 2015).

První příklad je typický pro strategii odlišení od ostatních, která je zaměřena na náročné zákazníky. Druhý způsob představuje strategii nízkých nákladů, která je vhodná pro zákazníky s běžnými požadavky. Třetí způsob je nejnáročnější a je typický pro smíšenou strategii, kde je cílem dosáhnout co možná nejvyšší úrovně logistických služeb za co nejnižší náklady. Nejvhodnější řešení povede ke zdokonalení nabízených služeb a současně bude snižovat náklady na logistiku. Nicméně ve většině případů vede snaha zvýšit úroveň služeb také k nárůstu nákladů (Vrlíková, Tkác, 2015).

## 2.3 Proces

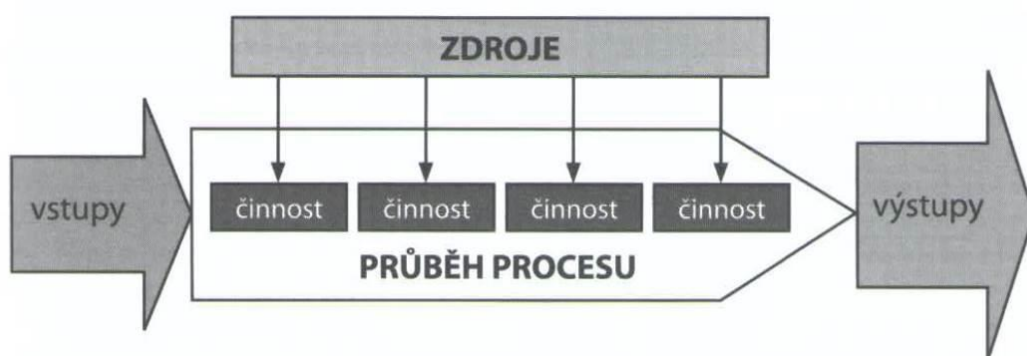
S procesy se setkáváme každý den, aniž bychom si to uvědomovali. Proces je souhrn činností, které děláme za účelem dosažení určeného cíle. Pro lepší pochopení uvádím pár definic.

*„Proces je soubor vzájemně souvisejících nebo vzájemně působících činností, které dávají přidanou hodnotu vstupům – při využití zdrojů – a přeměňují je na výstupy, které mají svého zákazníka. Přičemž vstup (vstupy) představuje vždy definovanou vstupní veličinu (zadání) a výstup pracovní činnosti. Vstup, respektive výstup, je ve formě výrobku*



či služby. Všechny ostatní vstupující veličiny (pracovníci, materiál, technika, pomůcky atd.) jsou zdroje.“ (Grasseová, 2008, s. 7)

„Podnikový proces je souhrnem činností, transformujících souhrn vstupů do souhrnu výstupů (zboží nebo služeb) pro jiné lidi nebo procesy, používající k tomu lidi a nástroje.“ (Řepa, 2007, s. 15)



Obr. 1: Schéma procesu (Upraveno dle Grasseová, 2008, s. 7)

Obr. 2: Schéma procesu (Upraveno dle Grasseová, 2008, s. 7)

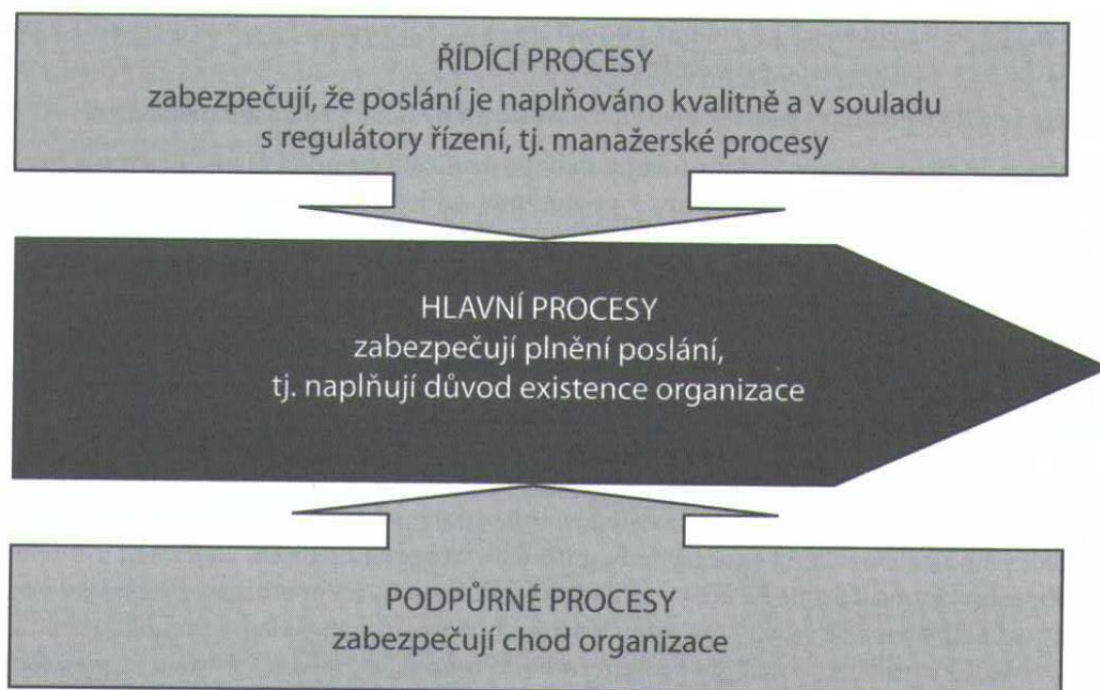
Procesy můžeme dělit na:

- hlavní (klíčové),
- řídicí,
- podpůrné (Grasseová, 2008, s. 13 - 14).

**Hlavní (klíčové) procesy** představují stěžejní oblast existence podniku. Jejich úkolem je vytvářet přidanou hodnotu ve formě služby nebo výrobku pro koncového zákazníka a plnění poslání podniku (Grasseová, 2008, s. 13).

**Řídící procesy** mají za úkol podporovat ostatní procesy a vytvářet podmínky pro jejich fungování a také zajistit rozvoj a zvýšení výkonu podniku tím, že se starají o fungování organizace a zajišťují její jednotnost (Grasseová, 2008, s. 13–14).

**Podpůrné procesy** nespádají pod hlavní procesy, ale pouze dodávají hmotné a nehmotné produkty ostatním procesům (Grasseová, 2008, s. 14).



Obr. 3: Základní členění procesů (Upraveno dle Grasseová, 2008, s. 14)

## 2.4 Procesní řízení

Procesní řízení lze popsat jako souhrn činností, které slouží ke korigování a řízení procesních toků, kontrolování kvality a výkonnosti. Výsledky jsou pak následně hodnoceny, zda odpovídají potřebám a plánu. Pokud výsledky nevykazují požadovaný výkon, dochází k jejich optimalizaci (Svozilová, 2011).

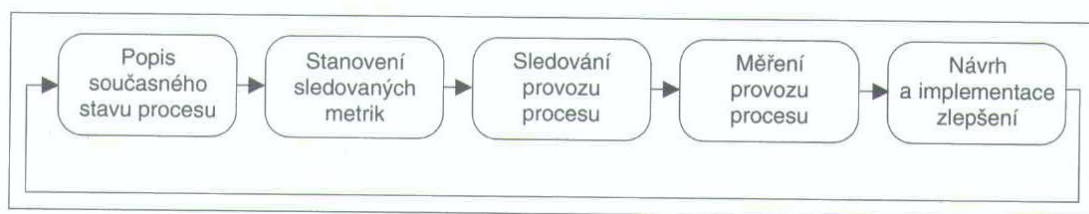
*„Řízení procesu je činnost, která využívá znalostí, schopností, metod, nástrojů a systémů k tomu, aby identifikovala, popisovala, měřila, řídila, hodnotila a zlepšovala procesy se záměrem efektivního pokrytí potřeb zákazníka procesu.“ (Svozilová, 2011)*

## 2.5 Zlepšování procesů

Zlepšování podnikových procesů je v dnešní době nebytné pro udržení konkurenceschopnosti na trhu. Zákazníci vždy žádají co nejlepší kvalitu za co nejnižší cenu, a pokud ji nedostanou, zamíří ke konkurenci. Proto se v poslední době společnosti zaměřily na zlepšování svých procesů (Řepa, 2006, s. 13-14).

*„Zlepšování podnikových procesů je činností zaměřenou na postupné zvyšování kvality, produktivity nebo doby zpracování podnikového procesu prostřednictvím eliminace neproduktivních činností a nákladů.“ (Červený, Hanzelková, Keřkovský a kol., 2013, s. 19)*

Pro průběžné zlepšování podnikových procesů je nezbytná znalost současného stavu procesu. Následně jsou stanoveny jeho základní ukazatele k měření, které plynou z požadavků zákazníků. Na základě neustálého sledování procesu jsou nalezeny příležitosti k jeho zlepšení, které je třeba dát do vzájemných souvislostí a následně, jako celek, implementovat. Změny v procesu jsou dokumentovány a tím se dostáváme zpět na začátek celého cyklu. Protože se tyto činnosti neustále opakují, hovoříme o průběžném – soustavném – zlepšování podnikových procesů (Řepa, 2006, s. 14).



Obr. 4: Průběžné zlepšování procesu (Upraveno dle Řepa, 2006, s. 14)

### 2.5.1 Demingův cyklus

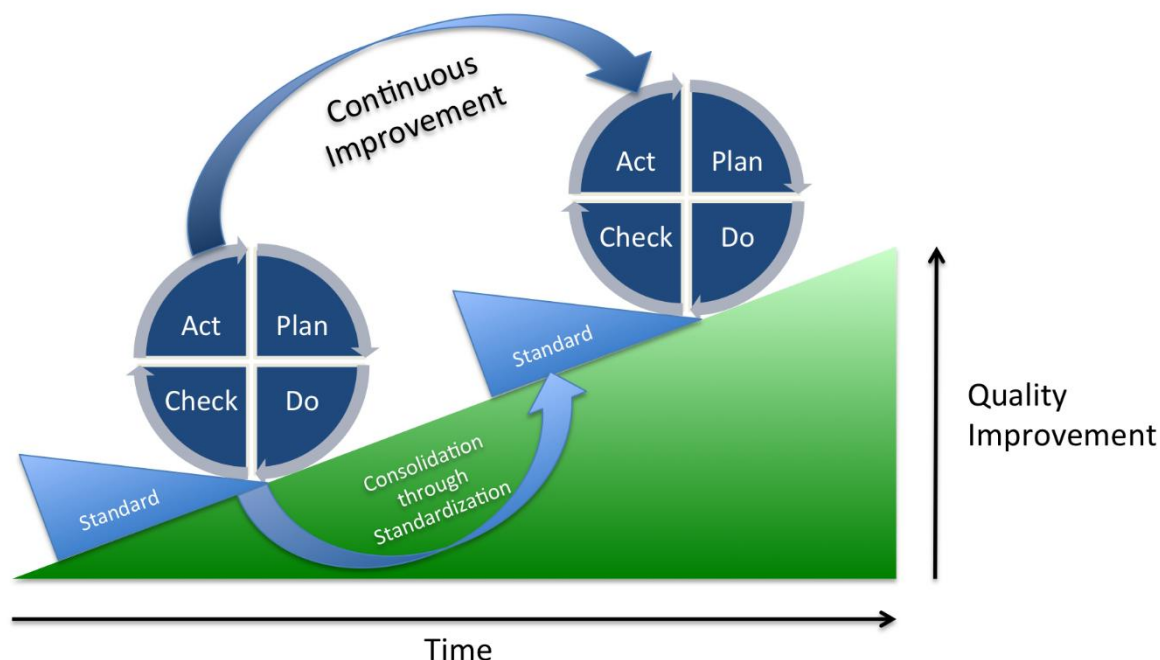
Demingův cyklus nebo také PDCA cyklus původně vytvořil Walter A. Shewhart. Cyklus byl následně rozpracován a využit E. Demingem, po kterém je pojmenovaný dodnes. PDCA cyklus slouží k postupnému zlepšování veškerých činností, výrobků, služeb a procesů v podniku. Jedná se o metodu, která je založena na neustálém opakování čtyř základních činností (www.managementmania.cz, 2011)

*„P – Plan (plánuj) - cyklus začíná získáváním informací a popisem řešeného problému, které slouží pro přípravu plánu. Plán by měl obsahovat jednotlivé činnosti, které je třeba udělat k odstranění problému.*

*D – Do (dělej) - po vypracování plánu je dalším krokem zavedení popsanych činností.*

*C – Check (kontroluj) - následuje sledování dosažených výsledků a jejich porovnání s plánem. Jedná se tedy o kontrolu, zda je původní problém skutečně řešen.*

*A – Act (jednej) - dojde-li k situaci, že se výsledek liší od očekávání a problém není vyřešen, hledejte příčinu problému. Nový plán zaměřte na odstranění příčiny. Je-li problém úspěšně odstraněn je třeba udělat poslední a závěrečný krok, všechny potřebné změny zavést/standardizovat do procesů nebo systému. Také se samozřejmě přesvědčit, zda změny jsou řádně uplatňovány a součástí běžných každodenních činností.“*  
(www.vlastnicesta.cz, 2010)



Obr. 5: Demingův cyklus (Dostupné z: [www.cs.wikipedia.org](http://www.cs.wikipedia.org))

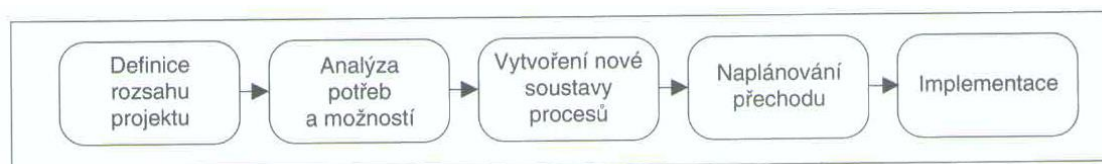
## 2.6 Podnikový reengineering

Na počátku devadesátých let 20. století jsou díky novým technologiím a situaci na trhu, podniky nuceny zlepšit svoje podnikové procesy. Novými technologiemi rozumíme zejména internet, který vnesl na trh nové možnosti, což zapříčinilo zvýšení celkové konkurence. Situaci na trhu změnilo převážně otevření světových trhů a s tím související osvobození obchodu. To přivedlo na trh nové společnosti, došlo k nárůstu konkurence a začal tzv. boj o přežití (Řepa, 2006, s. 14).

Reengineering podnikových procesů (Business Process Reengineering – BPR) je založen na tom, že dosavadní podnikové procesy jsou nevyhovující, a proto je třeba je prakticky nově navrhnout a tím je výrazně vylepšit. Na základě identifikace, zviditelnění, pochopení a znovu-vymyšlení bylo možné navrhnout nové lepší procesy, které byly soustředěny na organizaci v její procesní podobě. Předpokladem bylo, že budou nalezena neefektivní místa v procesu a odstraní se překonané zvyklosti, které přinesly metody dělby práce. Měření se posunula od kvality jednotlivých činností na komplexní hodnoty,

jako bylo zvýšení kvality služby, zkrácení doby dodání a získání nových zákazníků. K tomu se využívalo informačních technologií, čímž došlo ke zlepšení průběhu jednotlivých činností, ze kterých pramenila vyšší výkonnost celého podniku (Červený, Hanzelková, Keřkovský a kol., 2013, s. 19-20).

Podnikový reengineering probíhá v několika fázích. První fází je vymezení rozsahu a klíčových cílů projektu. Následuje důkladná analýza, která zahrnuje konkurenci, zaměstnance, potřeby zákazníků a možnosti nové technologie. Na základě analýzy jsou definovány vize budoucích procesů, které jsou dány do vzájemných souvislostí. Poté se vytvoří plán akcí pro zavedení nové soustavy procesů. Plán akcí slouží k překonání propasti mezi současným a budoucím stavem jak v obsahu procesů, tak v organizační a technologické infrastruktuře. Poslední fází je implementace (Řepa, 2006, s. 15).



Obr. 6: Model zásadního reengineeringu (Upraveno dle Řepa, 2006, s. 15)

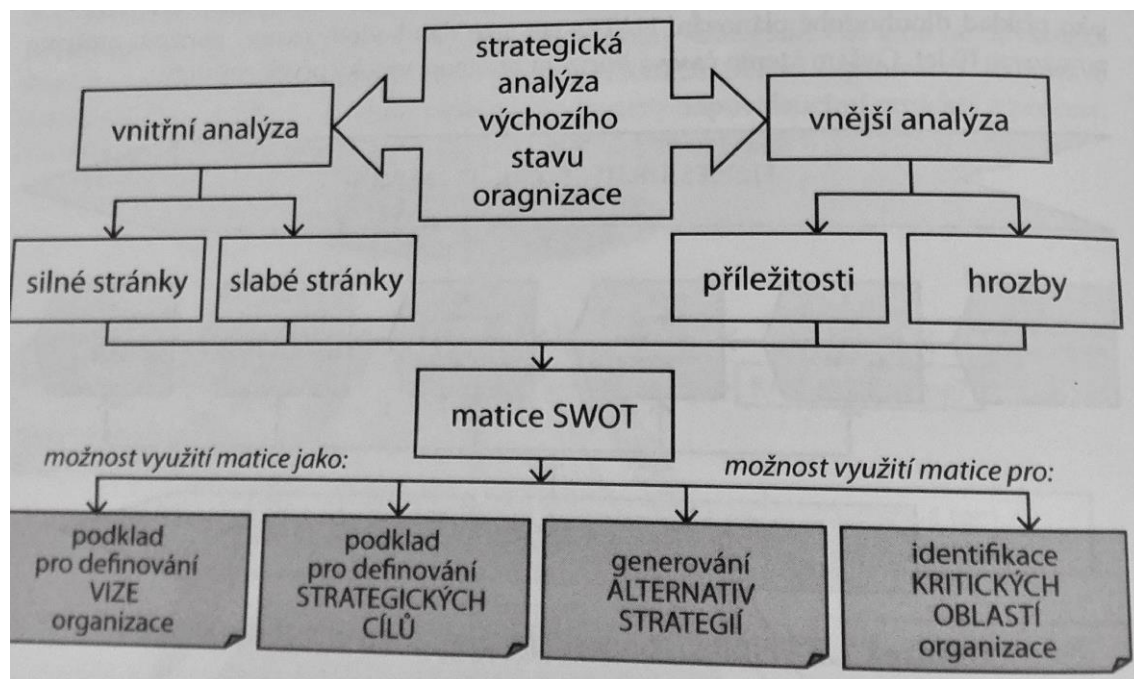
## 2.7 SWOT analýza

Základem pro úspěšné plánování budoucí strategie je analýza výchozího stavu organizace, kde zkoumáme všechny oblasti a procesy dané organizace. Jednou z metod, kterou se tato analýza dá provést, je SWOT analýza. Při této metodě se využívají dílčí analýzy, které jsou následně shrnuty do přehledu, díky němuž lze získat ucelené a pravdivé závěry. Výsledky analýzy jsou často využívány podle toho, za jakým účelem byly zpracovány (Grasseová, 2008).

*„SWOT analýza (SWOT analysis) – analýza zaměřená na summarizaci závěrů strategické analýzy. Jednotlivé závěry strategické analýzy třídí na silné stránky, slabiny, příležitosti a hrozby. Může však být využita i jako samostatný analytický nástroj.“* (Červený, Hanzelková, Keřkovský a kol., 2013)

Využití analýzy dle účelu:

- „jako podklad pro definování vize,
- jako podklad pro formulování strategických cílů,
- jako podklad pro první generování strategických alternativ,
- pro identifikaci kritických oblastí.“ (Grasseová, 2008)

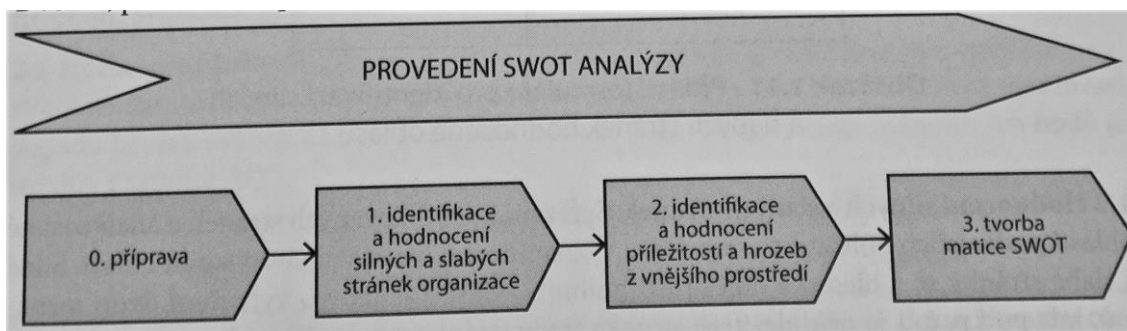


Obr. 7: Základní rámeček SWOT analýzy (Upraveno dle Grasseová, 2008, s. 18)

Postup provedení SWOT analýzy:

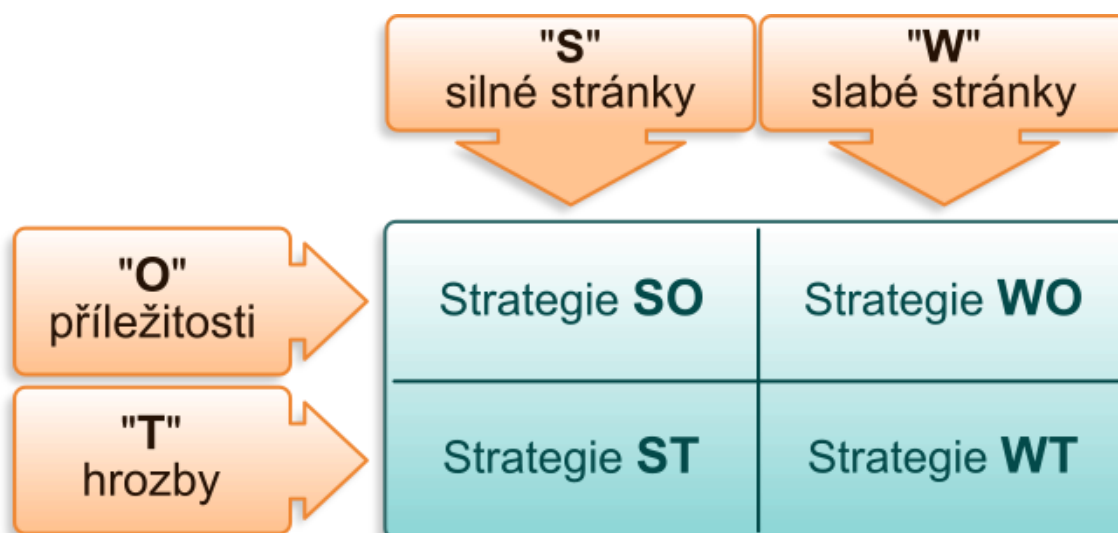
SWOT analýza nemá pevně daný metodologický postup, proto je možné její postup zpracování libovolně přizpůsobovat svým potřebám. Jedním ze způsobů, který vychází z praktických zkušeností, je rozdělení analýzy do čtyř základních fází (Grasseová, 2008).





Obr. 8: Fáze provedení SWOT analýzy (Upraveno dle Grasseová, 2008, s. 19)

- Informace získané z dílčích analýz se pro přehlednost zpracovávají formou tabulky, které je rozdělena na čtyři kvadranty (Červený, Hanzelková, Keřkovský a kol., 2013):
- „*strengths* – silné stránky firmy,
- *weaknesses* – slabiny firmy,
- *opportunities* – příležitosti,
- *threats* – hrozby.“ (Červený, Hanzelková, Keřkovský a kol., 2013)



Obr. 9: SWOT analýza (Dostupné z: [www.halek.info.cz](http://www.halek.info.cz))

## 2.8 Metodika ARIS

Metodika ARIS, jejímž autorem je profesor univerzity v Saarbrückenu A. W. Scheer, je jedna z metod reengineeringu procesů, která slouží jako podpora řízení procesů pomocí informačních technologií. Název ARIS je zkratkou celého názvu Architecture of



integrated Information Systems, která v překladu znamená Architektura integrovaných informačních systémů (Januška, 2011).

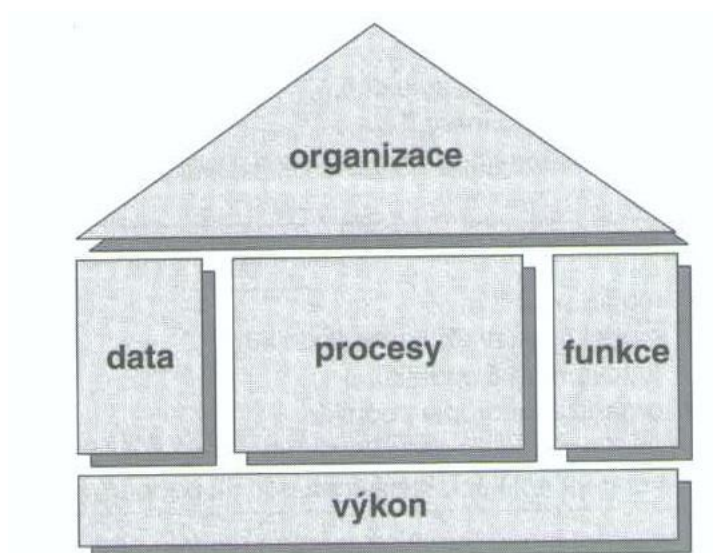
Hlavním cílem metodiky ARIS není vytvoření přesného postupu, jak přistupovat k reengineeringu procesů, ale snaží se nabídnout více různých pohledů, které umožňují modelovat jednotlivé situace. ARIS slouží nejen k samotnému modelování procesů, ale i k následnému zpracování IT systémů, které pomáhají s řízením podniku (Januška, 2011).

Výchozím bodem pro metodiku ARIS je podrobná analýza procesů v podniku, které jsou pomocí různých pohledů modelovány. Některé modely mohou být velmi obtížné a nepřehledné, proto se rozdělují do jednotlivých pohledů, které lze jednoduše popsat pomocí speciálních metod. Na konci se jednotlivé modely a vztahy mezi nimi propojí a tím vznikne komplexní pohled (Januška, 2011).

*„Přístup metodiky ARIS je postaven na pěti základních pohledech na podnik:“ (Řepa, 2006, s. 42)*

- *„organizační pohled popisuje pracovníky a organizační jednotky, jejich složení a vazby mezi nimi,*
- *datový pohled je podle metodiky ARIS tvořen stavy a událostmi, události definují změny stavu informačních objektů (dat) a stavy souvisejícího okolí jsou taky representovány daty,*
- *funkční pohled tvoří funkce systému a jejich vzájemné vztahy, funkční pohled obsahuje: popis funkcí, výčet jednotlivých částečných funkcí, které tvoří jeden logický celek a strukturu vztahů platných mezi funkcemi,*
- *procesní pohled jako pohled centrální zachycuje vztahy mezi jednotlivými pohledy, v centru zájmu popisu jsou zde podnikové procesy jako centrální integrující prvek podniku, podle prof. Scheera tato charakteristika představuje hlavní odlišnost přístupu ARIS od jiných přístupů k modelování podniku a vývoji jeho informačního systému,*
- *výkonový pohled je relativně novým pohledem, který nebyl přítomen ve starších verzích této metodiky, tento pohled slouží jako hlavní nástroj realizace*

*průběžného zlepšování procesů – představuje jednotlivé prvky měření procesů a jejich metriky.“ (Řepa, 2006, s. 42-43)*



Obr. 10: Pohledy ARIS (Upraveno dle Řepa, 2006, s. 43)

Každý z těchto pěti pohledů se dále rozlišuje na jednotlivé úrovně (Řepa, 2006, s. 43):

- *„úroveň věcná (business) sleduje věcnou problematiku podniku, tedy logiku činností a procesů, organizace, personálu financí atd.,*
- *úroveň zpracování dat sleduje logiku systému zpracování dat, tedy základní funkční a datovou strukturu informačního systému, jeho modulární strukturu a strukturu transakcí,*
- *úroveň implementace systému sleduje problematiku implementace systému zpracování dat, tedy fyzickou, softwarovou a hardwarovou strukturu informačního systému.“ (Řepa, 2006, s. 43)*

### **2.8.1 Procesní řetězec řízený událostmi (EPC)**

Model EPC je jedním z mnoha modelů, které lze modelovat. Posloupnost funkcí v tomto modelu je dána procesním řetězcem, který kromě funkcí obsahuje také události. Každá funkce má svou počáteční a koncovou událost. Vstupní událost funkcí spustí, koncová

událost je výstupem funkce. Výstupní událost jedné funkce bývá vstupní událostí následující funkce. Funkce může probíhat delší časový úsek, na rozdíl od události, která je vztažena k jednomu časovému okamžiku. Procesní řetězec vždy začíná a končí událostí. Jedna událost může zahájit několik funkcí, ale i jedna funkce může mít na výstupu několik událostí. K zachycení rozvětvených vztahů se v diagramu využívají propojení ve formě logických operandů, které určují logické vztahy mezi propojenými objekty (Januška, 2011).

Při tvorbě EPC diagramu používáme následující komponenty.

- **Událost** (event) zahajuje a ukončuje celý procesní řetězec. Popisuje situaci v řetězci v daný okamžik.



Obr. 11: Událost (vlastní zpracování)

- **Aktivita** (activity) popisuje konkrétní činnost v řetězci.



Obr. 12: Aktivita (vlastní zpracování)

- **Logické operandy** se v řetězci využívají v propojení jednotlivých funkcí a událostí a určují mezi nimi logické vztahy. Využívají se tři druhy operandů: AND (všechny současně), OR (a/nebo), XOR (pouze jedna).



Obr. 13: Logické operandy (vlastní zpracování)

### 3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Předmětem analýzy současného stavu bude uvedení základní informací o společnosti, popis podnikání a předmět podnikání, ve kterém se blíže specifikují konkrétní produkty, se kterými daný podnik obchoduje. Následovat bude popis organizační struktury a informačního systému, který je ve společnosti využíván. Poté bude pomocí programu ARIS express namodelován průběh zakázky podnikem a detailně popsány jednotlivé procesy. Následná SWOT analýza poslouží k celkové rekapitulaci získaných informací. Závěrem analytické části bude shrnutí získaných poznatků, odhalení slabin v podniku a návrh řešení na jejich odstranění.

#### 3.1 Základní informace o společnosti

Informace o společnosti, které jsou uvedeny v obchodním rejstříku:

<b>„Obchodní firma:</b>	<i>LX servis Group s.r.o.</i>
<b>Sídlo:</b>	<i>Brno – Řečkovice, Horácké náměstí 1469/7, PSČ 621 00</i>
<b>Datum zápisu:</b>	<i>17. 7. 2015</i>
<b>Identifikační číslo:</b>	<i>01768182</i>
<b>Právní forma:</b>	<i>Společnost s ručením omezeným</i>
<b>Spisová značka:</b>	<i>79285 C, Krajský soud v Brně</i>
<b>Předmět podnikání:</b>	<i>Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona  Provádění staveb, jejich změn a odstraňování</i>

*Vodoinstalatéřství, topenářství*

***Základní kapitál:***

*200 000 Kč*

***Statutární orgán:***

***Jednatel:***

*Ing. Jan Kubiček*

*Brno – Ivanovice, Kouty 310/18, PSČ 621 00*

*den vzniku funkce: 17. 7. 2015*

***Jednatel:***

*Ing. Marcel Koutný*

*Slavkov u Brna, Pod Oborou, PSČ 684 01*

*den vzniku funkce: 17. 7. 2015*

***Počet členů:***

*1*

***Způsob jednání:***

*Jednatel jedná jménem společnosti samostatně.*

***Společníci:***

***Společník:***

*Ing. JAN KUBÍČEK, dat. nar. 1. května 1956*

*Kouty 310/18, Ivanovice, 621 00 Brno*

***Podíl:***

***Vklad:*** *84 000,- Kč*

***Splaceno:*** *100%*

**Obchodní podíl:** 42%

**Druh podílu:** základní

**Společník:** IRENA PAVLÍKOVÁ, dat. nar. 27. října 1958

Horácké náměstí 1469/7, Řečkovice, 621 00  
Brno

**Podíl:** **Vklad:** 58 000,- Kč

**Splaceno:** 100%

**Obchodní podíl:** 29%

**Druh podílu:** základní

**Společník:** Ing. MARCEL KOUTNÝ, dat. nar. 1. dubna  
1972

Pod Oborou 1186, 684 01 Slavkov u Brna

**Podíl:** **Vklad:** 58 000,- Kč

**Splaceno:** 100%

**Obchodní podíl:** 29%

**Druh podílu:** základní“ (www.or.justice.cz,  
2017)

### 3.2 Popis podnikání

Společnost LX servis Group s.r.o. byla založena v roce 2013. Jedná se o obchodní podnik, který se zabývá prodejem, montáží, servisem a kontrolou požárních i nepožárních konstrukcí (okna, stěny a dveřní systémy). Firma provádí pravidelné roční kontroly

provozuschopnosti, díky čemuž získává často zakázky od institucí, jako jsou školy, nemocnice, justiční areály a výrobní podniky.

Jelikož společnost nemá vlastní výrobu, je nucena nakupovat materiál od svých dodavatelů. Jedním z dodavatelů je firma Alumid s.r.o., která se zabývá výrobou a montáží hliníkových dveří, oken a zimních zahrad. Pro společnost LX servis Group s.r.o. je výhradním dodavatelem hliníkových dveří a montážních prací. Ocelové dveře jsou nakupovány od dalších dodavatelů, kterými jsou společnost Hasil a.s. a Lexa Kružík s.r.o. Vybavení dveří je dodáváno od Firmy ASSA ABLOY s.r.o. U všech těchto podniků jsou objednávány jednotlivé položky, které jsou potřebné pro realizaci zakázky získané společností LX servis Group s.r.o.

Hlavním cílem společnosti je zajistit potřebný materiál a montážní práce, které jsou třeba k realizaci dané zakázky. Dalším úkolem je správná koordinace všech dodavatelů, aby na sebe všechny činnosti plynule navazovaly a docházelo tak k dodržení smluvně daných podmínek.



Obr. 14: Logo společnosti LX servis Group s.r.o. (Vlastní zpracování vnitropodnikových informací, 2017)

### **3.3 Předmět podnikání**

Předmětem podnikání společnosti LX servis Group s.r.o. jsou požární a nepožární konstrukce vyrobené převážně z hliníku nebo oceli.



### **3.3.1 Hliníkové protipožární konstrukce**

Konstrukce je provedena z hliníkových systémových profilů s přerušným tepelným mostem. Výplně tvoří požárně stabilní nebo požárně izolační sklo, které zároveň zajišťuje odolnost před pořezáním ostrými střepy a chrání proti nehodě podle ČSN EN 12600. Neprůhlednou výplň může tvořit kazeta na bázi požárně izolační desky (CETRIS) opláštěné plechem. Povrchová úprava je zajištěna eloxováním nebo práškovými vypalovacími barvami. Hliníkové protipožární konstrukce jsou určeny do interiéru i exteriéru.

Kování představují tyto komponenty: zámek, závěsy umožňující seřízení v jedné až třech rovinách, kliky se štíty nebo s rozetou z nehořlavého materiálu, samozavírač, panikové kování, zástrčky nebo pákový rozvorový systém a ve vybraných případech koordinátor postupného zavírání dveřních křídel. Požárně těsnicí intumescentní páska je osazena po obvodu křídel a v zárubni. Na dosedací hraně dveřního křídla a zárubně je osazeno systémové těsnění ze syntetického kaučuku (EPDM).

U kouřotěsného provedení je ve spodní části křídla použita padací lišta. Potřebné informace o výrobcí a požární odolnosti konstrukce jsou uvedeny na štítku, zpravidla u horního závěsu dveří.

Používaný systém hliníkových profilů nám umožňuje nabízet konstrukce s požární odolností v rozmezí 15 až 60 minut.



Obr. 15: Hliníkové protipožární dveře (Vlastní zpracování vnitropodnikových informací, 2017)

### 3.3.2 Ocelové protipožární konstrukce

Ocel je tradiční a stále nejkvalitnější materiál, který je v kombinaci s jinými materiály nepřekonatelný v podmínkách požáru. Pro svoje mechanické vlastnosti je nejžádanější v těžkých provozech s nejvyšší požární odolností. Ocelové výrobky jsou standardně určeny do interiérů. V pozinkovaném provedení lze instalovat ocelové dveře i do vnějšího prostředí.

Konstrukce ocelových protipožárních dveří je vyrobena z dvou kusů ocelového pozinkovaného plechu o tloušťce 1,5mm, které jsou na ohraňovacím lisu vytvarovány (ohýbány) individuálně dle každé zakázky do podoby dvevního křídla. Do prvního kusu je vložen požární izolant (např. těžká minerální vata), do druhého kusu je vložena tzv. dvevní výztuha zajišťující stabilitu dvevního křídla. Oba kusy se spojí dohromady lepením za tepla.

Ocelová dvevní křídla se osazují do ocelových zárubní se systémovým těsněním, které jsou předem zazděny ve stavebním otvoru.

Kování použité u ocelových nepožárních konstrukcí je stejné, jako u hliníkových nepožárních konstrukcí.

Povrchová úprava je zajištěna práškovými vypalovacími barvami nebo syntetickým nátěrem. Používané ocelové protipožární dveře lze využívat pro požární odolnosti v rozmezí 15-120 min.



Obr. 16: Ocelové protipožární dveře (Vlastní zpracování vnitropodnikových informací, 2017)

### **3.4 Organizační struktura**

Ve společnosti LX servis Group s.r.o. pracují tři lidé, dva jednatelé a účetní. Všichni pracovníci mají ve společnosti obchodní podíl. Každý z nich má ve společnosti jinou úlohu. Jeden z jednatelů zajišťuje především servis požárních dveří, revize a kontroly provozuschopnosti. Druhý se stará o řízení zakázek, vyřizuje poptávky, dojednává smluvní podmínky, komunikuje s dodavateli ohledně dodávek materiálu a stavebních prací a dohlíží na průběh zakázek. Posledním pracovníkem ve firmě je účetní, která vyřizuje tendry a stará se o účetnictví a finance v podniku.

### 3.5 Podnikový informační systém

Podnikové systémy jsou v dnešní době nedílnou součástí každé podnikatelské činnosti. Nejen že usnadňují práci, ale zajišťují uchování důležitých vnitropodnikových informací, které slouží při stanovování cílů společnosti do budoucna.

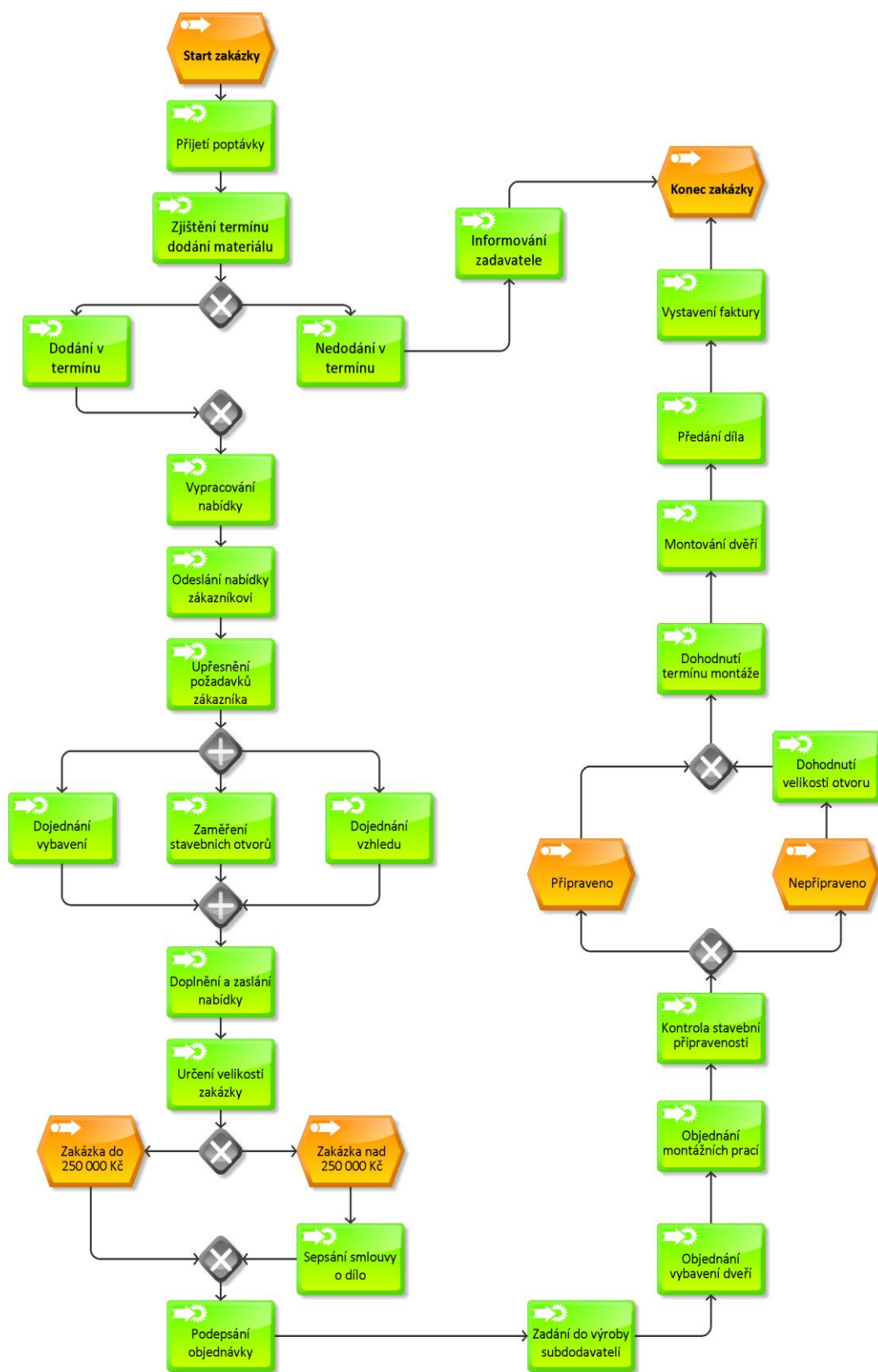
Podnik LX servis Group s.r.o. v současné době používá ekonomický a účetní program Pohoda komplet, který slouží k zpracování účetnictví a vnitropodnikových financí. Program nabízí tyto funkce:

- *„daňová evidence,*
- *účetnictví,*
- *fakturace, finance, adresář,*
- *elektronická evidence tržeb (EET),*
- *daně,*
- *majetek, kniha jízd,*
- *sklady, internetové obchody,*
- *mzdy a cestovní příkazy,*
- *objednávky, poštovní sestavy, cizí měny, homebanking,*
- *základní přístupová práva.“* (www.stormware.cz, 2017)

Program Pohoda komplet, je pro společnost LX servis Group s.r.o. dostačující, neboť se jedná o malý podnik.

### 3.6 Průběh zakázky podnikem

V uvedené části se věnuji podrobnému popisu průběhu zakázky podnikem. Nejprve představím procesní mapu a poté popíši jednotlivé kroky, jak probíhá daná zakázka podnikem od přijetí poptávky od zákazníka až po samotné předání díla a fakturaci zákazníkovi.



Obr. 17: Průběh zakázky (Vlastní zpracování vnitropodnikových informací)

## **Přijetí poptávky**

Poptávky jsou společnosti doručovány nejčastěji v elektronické podobě. Nejdříve se zjišťuje, zda se jedná o nového nebo stálého odběratele. Pokud se jedná o nového zákazníka, je nutné nejprve prověřit, zda je platebně schopný, aby v budoucnu nevznikly problémy se zaplacením zrealizované zakázky.

## **Zjištění termínu dodání materiálu**

Pokud má společnost o danou zakázku zájem, je nutné ověřit u dodavatelů, zda budou schopni vyrobit a namontovat dveře v termínu, který je požadován. Pokud je možné zakázku realizovat, následuje vypracování nabídky. Pokud dodavatelé nejsou schopni dodržet dodací termíny, je nutné zakázku odmítnout a informovat o této skutečnosti zadavatele, čímž je tato zakázka ukončena.

## **Vypracování nabídky**

Vypracování nabídky pobíhá tak, že jsou nejprve vypsány všechny položky, které bude daná zakázka obsahovat. Dále je nutné zjistit si ceny položek, které společnost nakupuje od svých dodavatelů, aby byla cenová nabídka co nejpřesnější a nedocházelo tak ke zbytečným ztrátám. Jakmile je nabídka vypracována, je odeslána zákazníkovi.

## **Upřesnění nabídky**

Tato fáze zakázky je věnována upřesnění všech detailů podle přání zákazníka. Jedná se o finální vzhled požadovaných dveří, kde se projednává barva dveří a další detaily. Dále se řeší vybavení dveří, jako je například kování, elektrický posuv atd. V neposlední řadě je nutné zaměřit stavební otvory, na základě kterých jsou pak dveře vyrobeny přesně na míru. Po upřesnění všech detailů je nabídka doplněna dle požadavků zákazníka.

## **Doplnění nabídky**

Jakmile jsou dohodnuty veškeré detaily podle požadavků zákazníka, je nutné zkontrolovat, zda po konzultaci se zákazníkem nepříbyly nové položky, které je nutné zahrnout do nabídky. Po doplnění je nabídka opět zaslána zákazníkovi.

## **Určení velikosti zakázky**

Pokud je realizovaná zakázka do 250 000 Kč podepisuje se pouze objednávka. Jakmile cena za zakázku přesáhne uvedenou částku, požaduje společnost kromě objednávky také smlouvu o dílo, aby předešla možným problémům s placením za zrealizovanou zakázku.

## **Zadání do výroby**

Po vyřízení všech nezbytných náležitostí, je potřeba zadat dveře do výroby, aby je dodavatel stihl vyrobiť do požadovaného termínu. Společnost se na základě specifikace dveří rozhoduje, zda je zadá do vlastní výroby nebo je nechá vyrobiť subdodavatele. Vzhledem k velikosti a výrobním možnostem vlastní výroby je asi 90% dveří vyráběno u subdodavatelů.

## **Objednání vybavení dveří**

Vybavení dveří je nakupováno u jiného dodavatele, a proto je nutné ho objednat zvlášť. Objednává se na míru vyráběných dveří a dle požadavků zákazníka. Nejčastěji se objednáva kování a elektrický posuv.

## **Objednání montážních prací**

Nakonec je nutné zajistit dodavatele montážních prací, který má na starosti kompletaci dveří a jejich následnou montáž.

## **Kontrola stavební připravenosti**

V této části zakázky se zjišťuje, zda je prostor, do kterého se budou následně montovat nové dveře, připraven na montáž. Pokud je prostor připraven, domlouvá se s vedoucím

stavby termín, kdy budou dveře namontovány. Pokud prostor ještě není připraven, jsou ještě jednou konzultovány parametry otvoru, aby nedošlo ke zbytečné chybě, na základě které by se musely oddálit montážní práce. Následně je předem stanovený termín, kdy bude provedena montáž.

### **Montování dveří**

Kompletace dveří probíhá až přímo v místě montáže, neboť jsou různé díly nakupovány u různých dodavatelů. Proto je nutné zajistit, aby byly na stavbu doručeny všechny díly v jeden den a bylo možné provést montáž v co nejkratší době, čímž se zamezí vzniku přebytných nákladů. Po skončení montáže je zkontrolována kvalita odvedené práce. Pokud je vše v pořádku, dojde k předání díla.

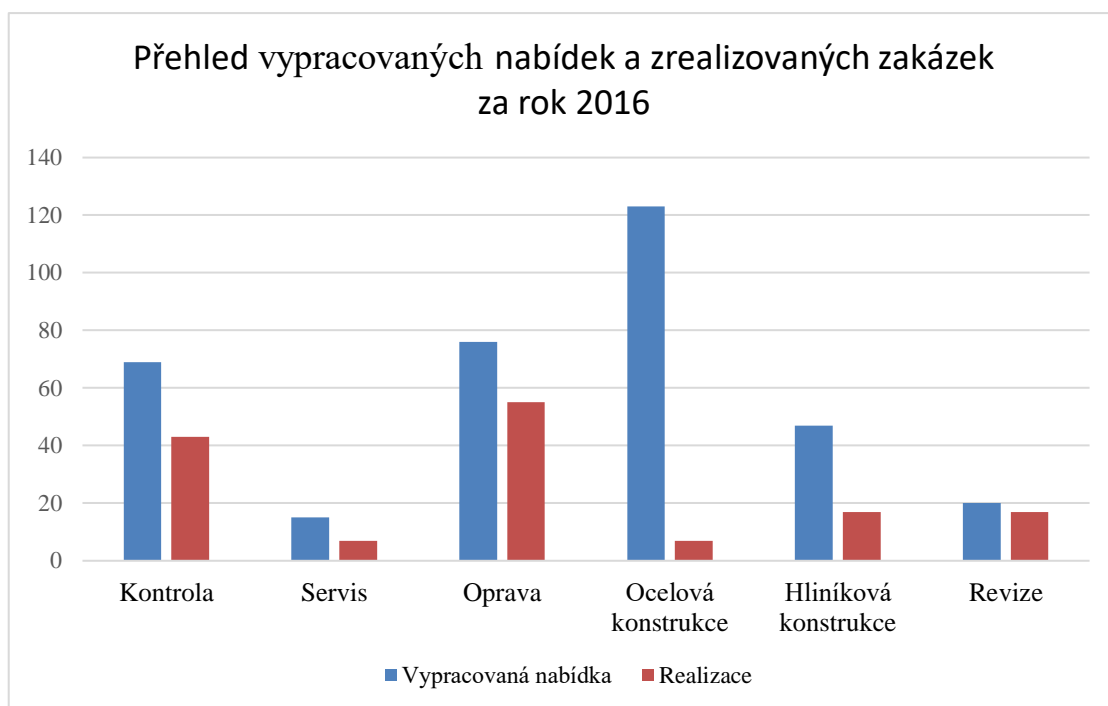
### **Vystavení faktury**

Po předání díla přichází na řadu vystavení faktury, které probíhá na základě předávacího protokolu. Tuto činnost má na starosti účetní, která se stará o veškeré finance v podniku. Jakmile jsou peníze na firemním účtu, je zakázka považována za dokončenou.

## **3.7 Přehled činností podniku**

Pro lepší přehlednost činností podniku za rok 2016 byl vypracován graf, který ukazuje kolik společnost vypracovala nabídek a kolik z těch nabídek bylo zrealizováno. Činnosti byly rozděleny na kontrolu, servis, opravu, ocelové a hliníkové konstrukce a revize. Z grafu lze vyčíst, že služby, jako jsou revize, servis, kontroly a opravy má společnost na vysoké úrovni, protože pokud je na tyto činnosti vypracována nabídka, je velká pravděpodobnost, že dojde i k samotné realizaci, protože se nejedná o dodání nového materiálu většího objemu. Díky těmto činnostem je podnik schopen zvyšovat svůj obrát. Na druhé straně jsou největším problémem zakázky týkající se ocelových konstrukcí, kde díky dlouhým termínům dodání materiálu od svých dodavatelů není firma schopna zrealizovat zakázku v požadovaném termínu, a tak jsou tyto zakázky realizovány pouze z malé části. Jelikož se jedná o zakázky většího rozsahu, přichází společnost o velkou část zisku.





Graf 1: Přehled vypracovaných nabídek a zrealizovaných zakázek za rok 2016 (vlastní zpracování vnitropodnikových informací)

### 3.8 SWOT analýza

Tab. 1: SWOT analýza (vlastní zpracování vnitropodnikových informací)

Silné stránky	Slabé stránky
Dlouholeté obchodní zkušenosti Znalost trhu a obchodních partnerů Kvalitní výrobky subdodavatelů Kvalitní montáže Pravidelné roční kontroly	Dlouhé dodací termíny dodavatelů ocelových konstrukcí Absence vlastní výroby Stagnace firmy Vzhledem k velikosti firmy jsou realizovány pouze zakázky do 2 mil. Kč
Příležitosti	Hrozby
Nalezení nového dodavatele ocelových konstrukcí Založení vlastní výroby Proražení na zahraniční trh	Finanční nestabilita Příchod nových konkurentů

#### 3.8.1 Silné stránky

Mezi silné stránky společnosti patří bez pochyby dlouholeté obchodní zkušenosti všech zaměstnanců, jelikož se všichni ve stavebním odvětví pohybují nejméně 20 let. Z tohoto faktu pramení další silná stránka a tou je velmi dobrá znalost trhu a obchodních partnerů, se kterými zaměstnanci obchodovali již v předchozích zaměstnáních. Mezi další výhody patří velmi kvalitní výrobní dodavatelé, kteří dokáží plnit i náročné požadavky některých zákazníků. Další silnou stránkou jsou kvalitní dodavatelé montážních prací, kteří si dokáží poradit i s nemalými problémy, jež vznikají při samotné realizaci zakázky.

Poslední, avšak neméně podstatnou výhodou společnosti oproti konkurenci je poskytování pravidelných ročních servisů požárních zařízení. Proto společnost často vítězí ve výběrových řízeních, které se týkají veřejných zakázek, jako jsou například školy, nemocnice a justiční areály.

### **3.8.2 Slabé stránky**

Díky nedostatečným výrobním kapacitám dodavatelů ocelových konstrukcí má podnik velmi dlouhé dodací lhůty materiálu, čímž je nucen odmítat zákazníky, kteří mají zájem o jejich služby. Druhou slabou stránkou podniku je beze sporu absence vlastní výroby, díky níž by se stala společnost nezávislá na svých dodavatelích požárních i nepožárních dveří. Tím přichází společnost o zakázky, které by mohla realizovat. Firma se nachází v období stagnace, kde společníci vzhledem k jejich věku odmítají dále investovat do rozvoje firmy, která tak přichází o další možné zakázky. Poslední slabinou podniku jsou nedostatečné finanční zásoby, díky kterým je podnik nucen realizovat pouze zakázky do 2 mil. korun, což opět vede k odmítání větších zakázek, které by podniku pomohly z rychlejšímu rozvoji.

### **3.8.3 Příležitosti**

První příležitostí společnosti je nalezení nového dodavatele ocelových konstrukcí, který by dodával materiál v kratších termínech. Tím by společnost LX servis Group s.r.o. zbytečně nepřicházela o možné zakázky. Další příležitostí je založení vlastní výroby, čímž by se podnik stal nezávislý na svých dodavatelích. Zkrátila by se tím i dodací lhůta materiálu potřebného pro realizaci zakázek, což by vedlo k nárůstu počtu zakázek. Díky většímu počtu zakázek by docházelo k rychlejšímu růstu firmy. Tím pádem by mohl podnik postupně přijímat i větší zakázky, a tím by se postupně vyřešila i druhá slabina společnosti, kterou je možnost realizovat zakázky pouze do 2 milionů korun. Vzhledem k nízké konkurenci na tuzemském trhu je pro firmu ideální, aby se orientovala na daný trh, ale s kvalitou a profesionalitou, kterou podnik disponuje má možnost proniknout i na zahraniční trhy.

### **3.8.4 Hrozby**

Hrozbou podniku je jeho finanční nestabilita. Kdyby nastala situace, že by společnost zrealizovala zakázku, která by byla okolo dvou milionů korun, ale nedostala by ji zaplacenou, pravděpodobně by musela svou činnost ukončit, neboť nemá velkou finanční rezervu a není součástí nadnárodní skupiny. Druhou hrozbou je příchod nové konkurence na trh, který by mohl zapříčinit ztrátu některých stávajících zákazníků nebo zpomalit proces získávání nových zakázek.

### **3.9 Závěr analytické části**

Po získání všech potřebných informací z analytické části je zřejmé, že největší slabinou společnosti jsou dlouhé dodací termíny od dodavatelů ocelových konstrukcí. Příčinou jsou především jejich nedostatečné výrobní kapacity. Pro rychlejší rozvoj společnosti je nezbytné tento problém vyřešit. Vzhledem k tomu, že společnost LX servis Group s.r.o. zatím nemá zájem o založení vlastní výroby, bude jako návrh na zlepšení průběhu zakázky ve vybraném podniku hledání dalšího dodavatele, který by daný problém vyřešil.

## 4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

V následující části práce budou navrženy zlepšení, které povedou k uskutečnění stanovených cílů. Na základě analýzy společnosti bylo zjištěno, že největším problémem v podniku jsou dlouhé dodací termíny subdodavatelů. Proto bude předmětem návrhu na zlepšení nalezení nového dodavatele s kratšími termíny dodání.

### 4.1 Požadavky na dodavatele

Prvním krokem nalezení vhodného dodavatele pro vybranou společnost je stanovení základních kritérií, podle kterých bude následně vybrán vhodný kandidát. Požadavky jsou seřazeny od nejdůležitějších po méně důležité:

- rychlost dodání materiálu,
- velikost výrobního programu,
- kvalita,
- cena,
- smluvní podmínky.

### 4.2 Výběr dodavatele

Nejprve nalezneme dodavatele, kteří splňují dané podmínky a následně zvolíme jednoho, který bude pro společnost LX servis Group s. r. o. nejvhodnější.

#### **TERMETAL Moravia s.r.o.**

Společnost TERMETAL Moravia s.r.o. byla založena v roce 2009 jako dceřiná společnost firmy TERMETAL s.r.o. Záměrem bylo doplnění výrobního programu a poskytovaných služeb. Postupem času se z původně malé firmy stala významná výrobní společnost, která patří mezi čelní výrobce a dodavatele automatických dveří a vrat na tuzemském i zahraničním trhu. Firma ke své výrobní činnosti poskytuje také montáže,

servisní služby, opravy a revize všechny svých výrobků ([www.termetalmoravia.cz](http://www.termetalmoravia.cz), 2016).

Produkty společnosti TERMETAL Moravia s.r.o.:

- automatické dveře,
- hliníkové konstrukce,
- vratové systémy a dveře,
- požární uzávěry ([www.termetalmoravia.cz](http://www.termetalmoravia.cz), 2016).



Obr. 18: Logo společnosti TERMETAL Moravia s.r.o. (Dostupné z: [www.termetalmoravia.cz](http://www.termetalmoravia.cz))

### **HAPINES holding a.s.**

Společnost HAPINES holding a.s. působí na trhu již od roku 1992. Firma se zabývá výrobou, dodávkou a montáží požárních dveří, oken, stěn a příček. Díky bohatým zkušenostem z proběhlých realizací poskytuje firma také kompletní požární servis. V současné době se specializují na výrobu ocelových protipožárních dveří a stěn typových i atypických rozměrů ([www.hapinesas.cz](http://www.hapinesas.cz), 2011).

Výrobní program je zaměřen na produkci:

- ocelových protipožárních dveří,
- dřevěných protipožárních dveří,
- prosklených protipožárních dveří,
- protipožárních stěn, příček a oken,
- revizních dvířek ([www.hapinesas.cz](http://www.hapinesas.cz), 2011).



Obr. 19: Logo společnosti Hapines holding a.s. (Dostupné z: [www.hapinesas.cz](http://www.hapinesas.cz))

### **HSE, spol. s.r.o.**

Společnost HSE, spol. s.r.o. se sídlem v Humpolci vznikla roku 1992. Vzhledem k tomu, že byla založena německou právnickou osobou (BBE Briloner Bauerzeugnisse GmbH & Co) a fyzickou osobou (pan U. Marsch), směřovala její veškerá produkce k mateřské firmě do Německa. Po marketingovém průzkumu začali následně dodávat své produkty i na český trh, kde si našli své místo v objektech jako jsou hotely, banky, nákupní střediska a další budovy. V současné době dodává materiál i do dalších evropských zemí, jako je například Rakousko, Maďarsko nebo Polsko ([www.hse.cz](http://www.hse.cz), 2017).

Produkty společnosti:

- zárubně,
- zasklívací rámy,
- dřevěné dveře s ocelovými korpusy,
- nepožární i protipožární portály,
- protipožární ocelové dveře a zárubně ([www.hse.cz](http://www.hse.cz), 2017).



Obr. 20: Logo společnosti HSE, spol. s.r.o. (Dostupné z: [www.hse.cz](http://www.hse.cz))

## **MONTKOV, spol. s.r.o.**

Firma MONTKOV, spol. s.r.o. sídlí ve městě Lázně Bohdaneč. Od svého založení roku 1991 se zabývá především zámečnickou kovovýrobou. Společnost vyrábí své produkty typově i na zakázku, dle požadavků zákazníka. Ve svém programu nabízí společnost také montáž všech svých produktů. V posledních letech firma výrazně vylepšila své technologické vybavení a může tak nabídnout spolupráci v oblasti kooperací. Pro externí zájemce může nabídnout kapacity v technologiích řezání, stříhání, vysekávání, ohýbání a stáčení plechů (www.montkov.cz, 2012).

Výrobní program společnosti MONTKOV, spol. s.r.o. obsahuje:

- ocelové zárubně,
- kovové dveře,
- ocelová vrata,
- bezpečnostní dveře a mříže,
- požární dveře
- dřevěné dveře (www.montkov.cz, 2012).



**zárubně, dveře, vrata**

Obr. 21: Logo společnosti MONTKOV, spol. s.r.o. (Dostupné z: www.montkov.cz)

## **ADOR CZ s.r.o.**

Společnost zahájila svoji činnost roku 1995 ve firmě Ing. Jiřího Appla. V roce 2004 došlo k přejmenování na ADOR CZ s.r.o. Podnik se specializuje na výrobu a prodej požárních uzávěrů, které mohou být podle potřeby doplněny o úpravu proti průniku kouře, se zvýšenou zvukotěsností či se zvýšenou bezpečností. Dále nabízí konzultační činnost,



servisní služby a zaškolený odborný personál, který vybrané prvky zabuduje (www.ador.cz, 2017).

Mezi produkty společnosti patří:

- dřevěné dveře,
- protipožární dřevěné dveře a stěny,
- protipožární ocelové dveře a prosklené stěny,
- revizní a požární ocelová dvířka,
- požární i nepožární dřevěné zárubně (www.ador.cz, 2017).



Obr. 22: Logo společnosti ADOR CZ s.r.o. (Dostupné z: www.ador.cz)

Z možných dodavatelů, kteří splňují předem daná kritéria je možná spolupráce pouze se společností HSE, spol. s.r.o., neboť ostatní dodavatelé nabízí ve svém programu kromě výroby i montážní a servisní práce, čímž se stávají přímými konkurenty společnosti LX servis Group s.r.o. Proto bude nejvhodnějším novým dodavatelem ocelových konstrukcí právě firma HSE, spol. s.r.o.

#### **4.3 Přínos pro společnost LX servis Group s.r.o.**

V případě, že společnost LX servis Group s.r.o. začne spolupracovat s novým dodavatelem ocelových konstrukcí, povede tento obchodní vztah ke zlepšení situace v podniku a zvýšení konkurenceschopnosti na trhu. Přínosy pro společnost rozdělíme na ty, které vzniknou bezprostředně po začátku spolupráce, a ty, které by mohli podniku pomoci do budoucna.

#### **4.3.1 Přínosy pro podnik bezprostředně po začátku spolupráce**

- zkrácení dodacích termínů materiálu,
- realizace více zakázek,
- nárůst počtu zákazníků,
- zvýšení konkurenceschopnosti na trhu,
- zvýšení celkového ročního obrátu,
- vyřešení problému s finanční nestabilitou,
- rozvoj společnosti.

Díky spolupráci s novým dodavatelem ocelových konstrukcí bude společnost LX servis Group s.r.o. lépe konkurovat obdobným firmám, neboť se jí výrazně zkrátí dodací termíny materiálu. Tím pádem bude firma realizovat více zakázek a nepřenechávat je tak konkurentům. Podle odborného odhadu naroste počet zákazníků o 2 % a celkový roční obrát o 4 %. Zvýšení obrátu pomůže k rychlejšímu rozvoji podniku a vyřeší problém s finanční nestabilitou, neboť by si může podnik vytvořit vyšší peněžní rezervu nebo naopak realizovat zakázky většího rozsahu.

Dalším způsobem, jak rozvinout společnost, je přijetí nového zaměstnance, který by pomohl stávajícím pracovníkům v podniku. Nově zaškolený pracovník by mohl být orientovaný hlavně na zakázky týkající se ocelových konstrukcí, kterých by s novým dodavatelem přibýlo.

#### **4.3.2 Přínosy pro podnik do budoucna**

- proniknutí na zahraniční trh,
- založení vlastní výroby.

V případě, že by spolupráce s novým dodavatelem fungovala bezchybně, mohla by společnost přemýšlet nad proniknutím na zahraniční trh, kde by byla možnost získat nové zakázky, což by opět pomohlo urychlit rozvoj společnosti.

Výše uvedené možnosti by mohly nakonec vyústit k založení vlastní výroby, protože podnik by měl dostatek finančních prostředků, které by mohl do této investice vložit. Tím by se podnik stal zcela nezávislý na svých dodavatelích a mohl by realizovat mnohem více zakázek. Jediné, co by mohlo působit problémy, by byl případný personální nedostatek.

Pokud by se společnosti LX servis Group s.r.o. do budoucna podařilo založit vlastní výrobu, mohla by lépe soupeřit v cenových bojích se svými přímými konkurenty na trhu.

#### **4.4 Podmínky realizace**

Do podmínek realizace patří:

- navázání spolupráce se společností HSE, spol. s.r.o.,
- sjednání smluvních podmínek,
- zaškolení pracovníků ve společnosti LX servis Group s.r.o.

Pro realizaci návrhu je v první řadě potřeba navázat spolupráci se společností HSE, spol. s.r.o., která jako jediná ze všech možných společností splnila požadovaná kritéria a zároveň není přímým konkurentem společnosti LX servis Group s.r.o. Navázáním spolupráce se rozumí sjednat si schůzku s někým z vedení nového dodavatele, na které si obě strany řeknou, jak si představují vzájemnou spolupráci. Pokud bude pro oba podniky výhodné spolupráci navázat, budou se následně projednávat smluvní podmínky, kterými se stanoví podmínky spolupráce.

Z pohledu společnosti LX servis Group s.r.o. je zásadní, aby ve smluvních podmínkách byly předem stanoveny termíny dodání, které jsou pro úspěšnou realizaci zakázky klíčové. Měly by zde být zahrnuty i sankce, v případě že nový dodavatel stanovený termín nesplní. Ostatní smluvní podmínky budou z pohledu společnosti LX servis Group s.r.o. stejné jako u stávajících dodavatelů.

Zaškolení pracovníků je nedílnou součástí spolupráce s novým dodavatelem, kdy je potřeba, aby byli seznámeni se smluvními podmínkami s novým dodavatelem. Pokud by

nebyli pracovníci zaškoleni, mohlo by docházet k nedorozuměním v komunikaci, čímž by se prodloužila realizace zakázky.

Základem pro dobrou spolupráci je dodržování smluvních podmínek, aby byly obě strany, které se účastní obchodu, spokojeny. Pokud budou plněny všechny náležitosti smlouvy, bude spolupráce dlouhodobá a výhodná pro všechny zúčastněné.

## ZÁVĚR

Pro zpracování bakalářské práce byla zvolena společnost LX servis Group s. r. o., která se zabývá dodávkami, montáží, servisem, kontrolou a opravami požárních dveří. Cílem práce bylo zdokonalení průběhu zakázky daným podnikem. Při psaní byly využity znalosti získané při studiu, vnitropodnikové materiály, knižní publikace a odborné články.

První část práce je zaměřena na teoretická východiska, ve kterých byly získány informace týkající se dané problematiky. Je zaměřena především na oblasti obchodu, logistiky, procesu a procesního řízení. Dále je popsáno modelování v programu Aris express, který byl využit při analýze podniku.

Analytická část je věnována podrobnému popisu společnosti a předmětu podnikání. Jsou zde popsány výrobky, se kterými společnost obchoduje. Dále je v dané části popsána organizační struktura a informační systém, využívaný ve vybrané společnosti. Byla provedena analýza průběhu zakázky podnikem pomocí modelovacího programu ARIS express a detailně popsány jednotlivé kroky vedoucí k úspěšné realizaci zakázky. Byly zde také pro lepší přehlednost rozděleny a dány do grafu jednotlivé činnosti v podniku, jako jsou revize, opravy, servis, kontroly, hliníkové a ocelové konstrukce na základě kterých bylo zjištěno, že největší problém má společnost s dodavatelem ocelových konstrukcí. Pro celkové zhodnocení analýzy podniku byla vypracována SWOT analýza, která přehledně ukazuje silné a slabé stránky společnosti, ale také příležitosti a hrozby. Na základě analýzy jsou odhaleny nedostatky v podniku, které jsou předmětem návrhové části bakalářské práce.

Poslední část práce je věnována návrhu na zlepšení pro vybraný podnik, kde je na základě vyhodnocení analýzy navržena spolupráce s novým dodavatelem ocelových konstrukcí, která povede k vyřešení problému s dlouhými dodacími termíny materiálu od dodavatelů. Díky zkrácení dodacích lhůt materiálu dojde k nárůstu zrealizovaných zakázek, čímž by se zvýšil celkový roční obrát společnosti. Zvýšení obrátu by vyřešilo problém s finanční nestabilitou společnosti, neboť by si mohli rychleji vytvořit vyšší peněžní rezervu. Firma by také mohla získané peněžní prostředky investovat do svého rozvoje, například

přijmutím nových zaměstnanců, proniknutím na zahraniční trh nebo začít pomýšlet nad založením vlastní výroby, kdy by se stala zcela nezávislá na svých dodavatelích. Tato skutečnost by výrazně zlepšila společnosti LX servis Group s.r.o. pozici na trhu.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

ADOR. Profil společnosti. *Ador.cz* [online] © 2017 [cit. 2017-03-11]. Dostupné z: <http://www.ador.cz/profil-spolecnosti/>

ČERVENÝ, R., A. HANZELKOVÁ, M. KEŘKOVSKÝ a kol., 2013. *Strategie nákupu – krok za krokem*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-414-8.

GRASSEOVÁ, M., R. DUBEC, R. HORÁK., 2008. *Procesní řízení ve veřejném i soukromém sektoru*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1987-7.

HALEK. Presentace. *Halek.info* [online] © 2017 [cit. 2017-04-22]. Dostupné z: <http://halek.info/prezentace/management-cviceni6/mngcv6-print.php?projection&l=02>

HAPINES. O nás. *Hapinesas.cz* [online] © 2007–2011 [cit. 2017-04-26]. Dostupné z: <http://www.hapinesas.cz/o-nas>

HSE. O firmě. *Hse.cz* [online] © 2017 [cit. 2017-03-26]. Dostupné z: <http://www.hse.cz/02ofirme.htm>

JANUŠKA, M., Aris. *Charakteristika procesů a ARISu* [online] © 2013 [cit. 2017-04-26]. Dostupné z: <http://home.zcu.cz/~mjanuska/html/procesy.html>

JINDRA, J., 1993. *Obchodní podnik a jeho moderní pojetí*. Praha: Nakladatelství Septima. ISBN 80-901446-1-6.

JUROVÁ, M. a kol., 2016. *Výrobní a logistické procesy v podnikání*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-9330-1.

KOŠTURIK, J., CHAT, J., 2008. *Inovace vaše konkurenční výhoda*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1929-7.

MANAGEMENTMANIA. Demingův cyklus. *Managementmania.com* [online] © 2011–2016 [cit. 2017-03-09]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/deminguv-cyklus>

MONTKOV. O firmě. *Montkov.cz* [online] © 2012 [cit. 2017-03-22]. Dostupné z: <https://www.montkov.cz/o-firme>

MULAČOVÁ, V., P. MULAČ a kol., 2013. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4780-4.

PRAŽSKÁ, L., JINDRA, J. a kol., 1997. *Obchodní podnikání*. 1 vyd. Praha: Management Press. ISBN 80-85943-48-4.

RUPPER, P., R. SCHEUCHZER., 1988. *Lager und Transport logistik*. Zurich: Verlag Industrielle Organisation. ISBN 3857435011, 9783857435010.

ŘEPA, V., 2006. *Podnikové procesy: procesní řízení a modelování*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-1281-4.

ŘEPA, V., 2007. *Podnikové procesy: procesní řízení a modelování*. 2. rozš.vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2252-8.

STORMWARE. Pohoda. *Stormware.cz* [online]. © 2017 [cit. 2017-02-23]. Dostupné z: <https://www.stormware.cz/pohoda/pohoda.aspx>

SVOZILOVÁ, A., 2011. *Zlepšování podnikových procesů*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3938-0.

TERMETALMORAVIA. O firmě. *Termetalmoravia.cz* [online] © 2016 [cit. 2017-03-24]. Dostupné z: <http://www.termetalmoravia.cz/o-firme>

TOMEK, G., VÁVROVÁ, V., 2001. *Výrobek a jeho úspěch na trhu*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0053-4.

Veřejný rejstřík a Sběrka listin. Rejstřík. *Or.justice.cz* [online]. Praha: Městský soud v Praze © 2017 [2017-01-22]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=531566&typ=UPLNY>



VLASTNICESTA. Metody. *Vlastnicesta.cz* [online] © 2017 [cit. 2017-03-19]. Dostupné z: <http://www.vlastnicesta.cz/metody/pdca-cyklus-1/>

VRLÍKOVÁ, Jana., TKÁČ, Michal. The possibility of increasing of logistic performance for small business and distribution. *The International Journal of Transport and Logistics* [online]. © 2015 [2015-05-08]. ISSN 1451107X. Dostupné z: <http://search.proquest.com.ezproxy.lib.vutbr.cz/docview/1679411887/abstract/69F639FE3F244C8APQ/1?accountid=17115>

VYTLAČIL, M., MAŠÍN, J., STANĚK, M., 1997 *Podnik světové třídy*. Liberec: IPI. ISBN 80-902235-1-6.

WIKIPEDIA. PDCA. *Wikipedia.org* [online] © 2017 [cit. 2017-02-16]. Dostupné z: <https://cs.wikipedia.org/wiki/PDCA>

## **SEZNAM GRAFŮ**

Graf 1: Přehled vypracovaných nabídek a zrealizovaných zakázek za rok 2016 ..... 41

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Schéma procesu .....	17
Obr. 1: Schéma procesu .....	17
Obr. 2: Základní členění procesů .....	18
Obr. 3: Průběžné zlepšování procesu .....	19
Obr. 4: Demingův cyklus .....	21
Obr. 5: Model zásadního reengineeringu .....	22
Obr. 6: Základní rámec SWOT analýzy .....	23
Obr. 7: Fáze provedení SWOT analýzy .....	24
Obr. 8: SWOT analýza .....	24
Obr. 9: Pohledy ARIS .....	26
Obr. 10: Událost .....	27
Obr. 11: Aktivita .....	27
Obr. 12: Logické operandy .....	28
Obr. 13: Logo společnosti LX servis Group s.r.o. ....	32
Obr. 14: Hliníkové protipožární dveře .....	34
Obr. 15: Ocelové protipožární dveře .....	35
Obr. 16: Průběh zakázky .....	37

Obr. 17: Logo společnosti TERMETAL Moravia s.r.o. ....	46
Obr. 18: Logo společnosti Hapines holding a.s. ....	47
Obr. 19: Logo společnosti HSE, spol. s.r.o. ....	47
Obr. 20: Logo společnosti MONTKOV, spol. s.r.o. ....	48
Obr. 21: Logo společnosti ADOR CZ s.r.o. ....	49

## **SEZNAM TABULEK**

Tab. 1: SWOT analýza.....	42
---------------------------	----